

Title	モノとサービスの相乗効果による競争力強化 : H. U.グループの臨床検査ビジネスに関する一考察
Author(s)	伊澤, 久美; 妹尾, 堅一郎; 宮本, 聡治
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 624-629
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17286
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

モノとサービスの相乗効果による競争力強化 ～ H.U. グループの臨床検査ビジネスに関する一考察 ～

○伊澤久美（産学連携推進機構），妹尾堅一郎（同左），宮本聡治（同左）

izawa@nposangaku.org

キーワード：H.U.グループホールディングス、SRL、富士レビオ、ビジネスモデル、モノとサービス、臨床検査ビジネス

1. はじめに

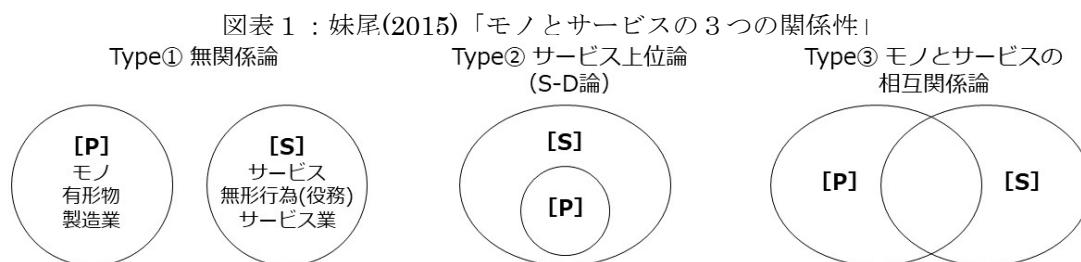
H.U.グループホールディングス(株)（以下、H.U.グループ）は、年間4億件(国内トップシェア)の臨床検査事業を行う(株)エスアールエル（以下、SRL）や、検査機器・試薬事業を行う富士レビオ(株)（以下、富士レビオ）を傘下に持ち、臨床検査ビジネスに関する様々なモノとサービスを組合せた事業を行っている。これらは多様なビジネスモデルを構築しているように見える。また、同グループは検査サービス拠点の集中・分散と独自物流網の構築により、検査精度の向上を低コストで実現し、圧倒的な競争力を確保していると推察される。

本稿では、公開情報に関する定性的な調査をもとに、同グループの事業概要を紹介すると共に、そのビジネスモデルについてモノとサービスの関係性の観点からの考察結果を報告する。

2. 先行研究

2.1. 先行研究①：モノとサービスの3つの関係性

従来、モノとサービスは異なると考えられてきた。つまり、関係性としては「無関係」である。しかし1980年代以降にサービス研究が進むと、ラッシュ&バーゴ(2004)¹により「サービス・ドミナント・ロジック（以下、S-Dロジック）」という概念が提唱された。S-Dロジックでは、モノを伴うサービスとモノを伴わないサービスが存在するので、すべての経済活動をサービスとして捉えよう、という考え方である。マーケティングやサービスの世界で主流になりつつあるこのS-Dロジックは、いわば「サービス上位論」とも言えよう。さらに、妹尾(2015)²は、S-Dロジックを起点として実践的研究を進めるなかで、「モノとサービスの相互関係論」として捉え直し、「サービスのモノ移行、モノのサービス移行」や「サービスのモノ武装、モノのサービス武装」等の概念セットを設定し、現実の事業活動について検討・考察を進め、図表1のように「モノとサービスの3つの関係性」を表現した。



この「モノとサービスの相互関係論」について、妹尾は「サービスのモノ移行モデル」「モノのサービス移行モデル」「モノのサービス武装モデル」「サービスのモノ武装モデル」「『機械設備装置のロボット化』からのサービス上位への移行モデル」「モノのサービスビジネス化モデル」「モノのサービス武装からサービスのモノ武装への転換」という7つのモデルを提示している。

2.2. 先行研究②：シスメックス社の検体検査事業³

臨床検査ビジネスのビジネスモデルについては、弊機構が調査研究を行ったシスメックス社に関する調査研究があり、同社の特徴は4つあるとしている。第一に、検体検査機器と検査試薬を組み合わせ、顧客が検査すればするほど試薬の使用を促進するという「本体・消耗品モデル」である。第二に、検体検査機器をネットワーク化することによって、故障等によるダウンタイムを最小化する故障監視や修理

支援等を行う「本体・メンテナンスモデル」や、機器検査精度の遠隔校正・管理サービスといった「モノのサービス武装」である。第三に、検体検査機器を校正する基準になる「標準器」を各国の薬事承認に沿って同社が納入することで、その域内の医療機関への検査機器納入をウォーターフォールの進めるといふ「標準化戦略」である。第四に、企業・商品ロゴに代表される商標権を世界 190 か国以上で獲得し、検査試薬包材に RFID タグを添付し、検査機器本体が試薬をセットした際に模倣品かどうかを判断することで、同社のブランド棄損を最小化する「ブランドに関する知財戦略」である。このように多様なビジネスモデルと知財マネジメントの合わせ技により、シスメックス社の検体検査事業は長年にわたり成長し、高利益率を確保し続けている。

3. H.U. グループの臨床検査ビジネス

3.1. H.U. グループの概要⁴

H.U.グループは、1950 年(昭和 25 年)、医薬品の製造・販売を行う「富士臓器製薬」として創業した。当初、同社は創始者・藤田光一郎(医学博士)らにより開発された生物学的製剤「富士ガンマーグロブリン」の製造・販売や、輸血用血液を主商品としていた。1966 年に世界初の梅毒検査薬「梅毒 HA 抗原 (TPHA)」等の製造・販売を開始し、臨床検査薬事業に本格参入した。1983 年に富士臓器製薬から社名を(旧)富士レビオへ変更して東証 2 部へ上場し、さらに 1987 年東証 1 部へ上場した。2000 年になると創業時の祖業であった医薬品事業を売却し、臨床検査薬の製造・販売に集中した。これが現在の富士レビオの母体となっている。

他方、富士臓器製薬は 1970 年、東京スペシャルレファレンスラボラトリー (以下、東京 SRL) という 100%子会社を設立し、医療機関から特殊検査を受託する臨床検査センター事業へも参入した。東京 SRL は、一般検査の集積処理や病院内の検査受託サービスなどとともに、最先端技術を用いた研究検査等の特殊検査にも精通する臨床検査ビジネス全般を手掛ける企業へと成長した。1989 年、同社の社名を SRL へと変更し、1990 年東証 2 部へ上場、さらに 2001 年東証 1 部へ上場を果たした。

2005 年、(旧)富士レビオ株式会社から社名を「みらかホールディングス(株)」へ変更するとともに、会社分割により持ち株会社化へと移行した際、株式公開買付・株式交換を経て SRL は、みらかホールディングスの完全子会社となった。この企業統合に関するインタビュー⁵で、当時の富士レビオ・鈴木博正社長は次のようにコメントしている。

「(SRL が富士レビオから独立した) 時点では、メーカーの関与があまり強くなりすぎますと、SRL が成長できないというジレンマがありました。それを解き放つために (中略) 経営的な独立性を高めるという政策をとったことにより、両社は成長してきた。臨床検査市場が成長している間は、そのほうがはるかにいい。しかし 30 年を経て市場も、医療における検査の位置づけも変わってきた。(中略) ゲノムとかバイオを花開かせて、その中でより報酬を得るかということ考えた場合には、(中略) 再統合をして、お互いの求心力をもっと高めた方がはるかにメリットがある。」

同インタビューによれば、両社の再統合前、SRL は過去の臨床検査受託業界の状況から、R&D への投資があまりできずにいるものの「アカデミアとの関係は富士レビオよりはるかに強い」状況であり、他方、富士レビオは医薬品事業の売却により検査薬に関する R&D を強化していた、と言う。

両社の再統合から 12 年目の 2017 年、みらかホールディングスは「第二の創業」と位置づけ企業ロゴを刷新するとともに、創立 70 周年に向けた中期計画「Transform! 2020」を掲げ、矢継ぎ早に事業再編や施設・設備等の再構築を進めた。当初計画からするとコロナ禍でもあり、下方修正した項目はあるものの、臨床検査事業で得た各種資源を活用するとともに、新規事業の展開を模索・推進し始めている。

図表 2：主要な損益情報 [百万円] (2020 年 3 月末現在)

年度	グループ全体		富士レビオ		SRL	
	2019.3 月期	2020.3 月期	2019.3 月期	2020.3 月期	2019.3 月期	2020.3 月期
売上高	181,415	188,712	28,372	23,967	98,590	104,331
経常利益	11,524	6,468	4,952	1,575	5,874	6,142
当期純利益	6,386	△516	3,250	750	4,250	3,806

さらに海外事業としては、BaylorMiracaGeneticsLaboratories,LLC の株式を 60%取得し、北米における検査薬の OEM 事業を強化している。また、世界の保険市場 No.1 の平安グループ傘下の中国の臨床検査センター事業を担う深セン平安好医医学検査実験室に 40%出資し、共同で検査センターを設置し

た。これは中国の検査事業等を加速しているあらわれと言える。

コロナ禍の2020年7月、社名を「H.U.グループホールディングス(株)」へと改名し、同年9月には新中期経営計画「H.U. 2025 ～Hiyaku (飛躍) & United～」を公開した。

3.2. 臨床検査ビジネス①：富士レビオの臨床検査薬事業（IVD 事業）^{4,6}

検査機器と検査試薬の関係性については、検査分野により異なると言われる。具体的には、生化学的検査では専用試薬よりも汎用試薬を利用する検査機器が多く、他方、免疫学的検査では検査機器と検査試薬は各社1×1のすり合わせ関係で専用試薬を用いる場合が多いと言われている⁷。

富士レビオでは、検査機器や検査試薬等の臨床検査に関する様々な「モノ」を取り扱っている。

同社は1992年、自社ブランド機器として全自動化学発光酵素免疫測定システム「ルミパルス」シリーズの開発・製造・販売を開始した。これはCLEIA（化学発光酵素免疫測定法）を用いた検査装置であり、抗原抗体の測定を行うものである。このルミパルス機器本体に様々な専用試薬をセットすることで150項目以上の特殊検査が可能となる。富士レビオの取り扱う試薬原材料は、ルミパルス専用試薬だけで約4千種類以上と言われ、それらの中から検査機器の検査精度を担保する試薬の設計や薬液調整等は同社の貴重なノウハウとなっている。現在、世界約100か国以上で本機器・試薬を販売している。またRT-PCR法とは異なる測定法ではあるものの、ルミパルスとその専用試薬はCOVID-19対応の機器・試薬としての国内の薬事承認を得ている。一般的なPCR検査よりも精度は若干劣るようだが、より早く診断が可能なルミパルスは、2020年8月、COVID-19の水際対策のため、国内9つの空港の検疫所に導入が確定し、設置完了または設置予定と発表された。そのうち成田・羽田・関西の主要空港では機器の設置だけでなく、保守サービスや検査管理システム等についても受託している。

また、同社は自社機器用の検査試薬を開発・製造・販売するだけでなく、多様な他社検査機器で使用される専用試薬や汎用試薬をOEM製造している。例えば、みらかホールディングスの中期経営計画「Transform! 2020」に沿って、米国子会社を中心となりOEM・原材料事業の強化のため2019年6月、富士レビオ・ダイアグノスティクス・ジャパン(株)を設立している。

機器・試薬以外にも、診断薬にはPOCT(Point Of Care Testing)商品がある。具体的には、妊娠検査薬やインフルエンザ診断キット等で、患者や医療従事者がその場で検査して結果がわかるキットである。同社はPOCT市場の拡大を見込み、様々な迅速診断キットの研究開発・販売にも力を入れている。同社の「エスプライン®SARS-CoV-2」は、COVID-19の抗原検出用キットとして日本で初めて薬事承認を受けたPOCT商品である。従来のRT-PCR法は、高い精度ではあるものの診断確定までに数時間必要で、しかも検査に係る環境や専門人材も必要となり、結果として検体採取から本人への結果伝達まで約3日を要していた。しかし、エスプラインは、PCR検査と比較すると検査精度は劣るものの、検体採取から約30分で簡易検査が可能であり、専門医療機関でなくとも一次スクリーニングに使用できる。

このように、富士レビオは臨床検査分野において、汎用的な検査試薬から特殊検査に用いる機器・試薬、さらにPOCTをも手掛ける、全方位的な商品ポートフォリオを持つ企業である。

3.3. 臨床検査ビジネス②：SRLの受託臨床検査事業（CLT 事業）^{4,8}

臨床検査は、患者の身体そのものを直接調べる「生理機能検査」と、患者の身体から取り出した血液や尿・便・組織などの検体を調べる「検体検査」に大別される。検体検査にはさらに一般検査と特殊検査に分かれる。一般検査は病気の有無や臓器の機能検査等が該当し、機械化や自動化が進んでいる。特殊検査は病気の原因や進行度を調べる検査で、現時点では機械化や自動化が難しいものが多いと言う。

病院や保健所等の医療機関における臨床検査の流れは、①受付、②診察、③検査依頼、④検体測定、⑤結果報告、⑥確定診断、⑦治療、という段階を経る。SRLでは通常、④検体測定の工程を代理・代行している。医療機関から検体を預かり、自社ラボラトリーにて前処理から測定まで実施して、その検査結果を医療機関へ報告している。

SRLは年間4億件の臨床検査を受託する受託臨床検査事業（以下、CLT事業）を行い、2020年9月現在、約20%以上の国内シェアを誇るトップ企業である⁹。CLT事業には院内受託と院外受託があり、院内受託は業務委託契約により、どこまでの業務を行うかによりその収益構造は確定する。他方、院外受託の基本的な収益構造は1検体当たりの処理数に応じた稼働課金となっている。

同社の前身となる東京SRLは特殊検査サービスの院外受託から開始し、現在、SRLは、国内の大規模病院のうち約8割の検査室・センターから、検査サービスを院内受託している。さらに薬事認可前の治験検査にも積極的に参加している。それゆえ、自ずと感染症をはじめとする臨床現場の高度な専門知

見を持つアカデミアともコラボレーションできる人材と環境の素地が育まれている。

また、院外受託サービスの特徴として、検査サービス拠点の集中と分散、そして独自物流網の構築が挙げられる。医療機関で採取された検体を、集荷員が地域デポやセントラル・ラボへ搬送し、各ラボで検査を行った結果を医療機関へと返送する。各ラボまで搬送する際の検体の温度管理は、検査データの精度に大きく影響する。それゆえ、同社では検体の集荷・物流の仕組みを独自に構築し、それらに関する知財権の取得を行っている。例えば、2004 年に出願された特開 2004-77195(P2004-77195A)に見られる「集荷ボックス及び集荷システム」¹⁰では、検査項目に適した検体搬送の温度帯を 3 分類している。SRL は温度帯を 3 分類に仕分けられる専用搬送ボックスを独自開発し、仕分けられた領域の温度帯はそれぞれ一定に保たれるよう設計されている。しかも、集荷出発時・中間時・帰社時の 3 つのタイミングで、専用搬送ボックスの各領域の内部温度が自動記録され、各ラボの担当者らが検体搬送状態を管理できる。検体集荷員は全国に 1500 名在籍し、日々臨床検査知識の向上に努める、集荷のプロフェッショナル集団として教育している。集荷員は、2017 年度末に導入された集荷管理システム用のスマホアプリ「集助くん」を用いて、集荷作業の工程管理を行う「配車管理」や、集荷検体に関する写真記録等も含めて本数管理を行う「動態管理」を行っている。これらの体制により、集荷員毎の集荷管理状態のばらつきを改善し、検体毎の検査精度の向上に寄与している。当然のことながら、このようなプロセスに関わるノウハウが秘匿知財として蓄積されていると推測できる。

さらに、関東圏の一般検査については、全自動化・集中処理・24 時間対応が可能な新セントラル・ラボ(2021 年 1 月稼働予定)へ集約するとともに、サテライトラボと呼んでいた機関を「地域デポ」という呼び名で再編しつつある。地域デポでは、主に検体受付、血清分離に加えて一部で STAT(緊急)検査を実施するなどの中間処理組織を形成している。この再編により、具体的には、本格稼働したセントラル・ラボ単体では、1 検体あたりの検査コストを一般検査で約 15%、特殊検査で約 7%低減できる予定と試算している。

加えて、同社がこれまで主たる顧客とはしていなかった、具体的には比較的小規模な医療機関向けに、Showroom 機能を持つ SRL Advanced Lab. Azabu (港ラボ)を先行稼働させている。他にも、在宅向けの「医療／健康情報プラットフォーム&IT サービス」等を開始する予定などもあり、新規事業への取り組みにも積極的である様子がうかがえる。

このように、SRL は受託臨床検査分野において、一般検査から特殊検査・治験検査まで、全方位的な検査サービスと共に、それらの検査データをさらに活用したサービス展開をも視野に入れる企業である。

3.4. 臨床検査ビジネス③：コロナ禍における事業連携^{6,8}

2020 年初頭以降、H.U.グループは猛威を振う COVID-19 への対応として、前述したような商品以外にも様々な取り組みを行っている。

もともと特殊検査を得意とする H.U.グループは、2002~2003 年の SARS(重症急性呼吸器症候群)の世界的流行を契機に、コロナウイルス全般に関する調査研究を鋭意進めていた。なぜなら、SARS は未だ特効薬が無く、現在でも主に対処療法が一般的だからだ。同様に未知かつ治療法が未整備な感染症に対して、H.U.グループは国内で発生した場合をあらかじめ想定した事業活動を行っていた。

2020 年 1 月以降の COVID-19 によるパンデミック下では、シスメック社と戦略的提携を結び、神戸医療産業都市内に COVID-19 の PCR 検査体制を同社とともに構築し、2020 年 6 月に運用を開始した。PCR 検査はシスメック社が、検査体制の構築支援および検体回収・結果報告などを SRL がそれぞれ提供している¹¹。

未知の感染症等によるパンデミックでは、医療機関の機能が不全に陥りやすくなる。すると、通常時に来院する一般患者数そのものを制限するため、喫緊の臨床検査以外の検査は行われなくなり、臨床検査数は劇的に低下する。海外からの輸入頼みとなっていた特殊な試薬原材料等の供給は追いつかず、処理プロセスを熟知した専門担当者も圧倒的に不足し、検査工程の自動化も遅れる。そのような状況が続くと一般検査を多く取り扱う企業ほど、経営的な負のインパクトは大きくなる。稼働課金型で収益を上げる H.U.グループも例外ではなく、2019 年度決算においては従来商品での売上・利益が主となり、トータルでの収益は事実悪化した。しかし、同グループにとってパンデミックは、予め想定しうるリスクであり、それを意識した経営・事業戦略を取っていたように見える。組織の再統合により研究開発部門の投資効率も向上させていたこと、2002 年に流行した SARS や、2012 年に流行した MARS 等、未だ特効薬の無い感染症に関する特殊検査に関する研究等を行っていた。それらが功を奏し、富士レビオと SRL はともに、短期間のうちに社会ニーズに沿うモノとサービス、それぞれの新商品群を矢継ぎ早に提

供し、最前線の臨床現場で試行錯誤しながら、新商品群は次々に薬事承認を獲得することができたのである。現在も COVID-19 がくすぶる日本社会全体に多大な価値提供を行っている。

4. 考察

4.1. H.U. グループのビジネスモデルに関する考察

H.U.グループの臨床検査ビジネスにおける価値提供は、いずれも「できる限り高い精度の検査結果データ」を医療機関へ情報として返却し、患者に対する診断支援を行うことであると言える。それをビジネスモデルとしてどう体現しているのだろうか。

富士レリオの POCT や検査試薬 (OEM 供給物を含む) は、基本的には単純な「モノづくり・モノ売り」の「古典モデル」である。一般的に日本市場では薬事認可時が価格の最高値で、その後は薬価改定や特許切れによるゾロ品の流通によりコモディティ品になる。検査についてはどうか。従来の特種検査を一般検査化したり、一次スクリーニング用の POCT 化したりする際、自社専用品に限った研究開発を行うメーカーよりも、多様なメーカーから依頼されて OEM 供給を受託する方が、より多くの技術情報や膨大なノウハウ (非権利化知財を含む) が自社へ蓄積されるだろう。それらが同社の競争力基盤の主たる源泉であると言えるのではないか。この富士レリオのモノづくりモノ売りビジネスは、精密機械工業におけるスマイルカーブの底辺事業を集積化させることで事業強化し、薄利多売ではあるもののグローバル市場シェアを確保してきた台湾企業群のモデルに通底しているように見える。

富士レリオが提供する検査機器・エスプラインについては、顧客へ機器本体を納入した後、専用の検査試薬の提供を通じて、長期に利益を確保し続けるという「本体消耗品モデル」を構築していると言えるだろう。しかも自社機器の場合、シスメックス社の多様なビジネスモデルと同様に、機器の校正サービスや、運用期間中のダウンタイムの最小化のため運用保守サービスも自ずと付随する構造となっている。つまり「本体メンテナンスモデル」としての設えも可能となっている。

臨床検査受託サービスについては、旧・富士レリオ傘下として設立された当時(40年以上前)の SRL は、もともとサービス事業の企業としてスタートした。臨床検査市場が拡大するなかで、SRL は富士レリオを含む検査機器・試薬メーカーから機器・試薬等を調達し、顧客から検体を受領し、処理・検査を行い、検査結果データを提供する、というものだ。その効果的・効率的な実施のため、同社は、検査拠点の集中・分散と独自物流網を構築した。近年では、検体搬送専用 BOX や搬送担当者の教育を行い、IT 化を進め、既存拠点を再編することにより、全国に独自物流網を強化している。これにより、検査精度の向上を低コストで実現し、圧倒的な競争力を確保している。つまり、SRL の商品形態は、サービスを起点とした「サービスのモノ武装」や「サービスのサービス武装」を行っているように見える。

このようなビジネスモデルの重層化のなかで、特に東証への上場後の SRL の成長期、独立採算が徹底されることによって、SRL は富士レリオ以外の機器・試薬メーカーからの調達を行いつつ、臨床検査に関する様々な知見を徐々に蓄積していった。同社がターゲットとした大病院の院内検査受託事業は、これらの臨床的知見の獲得を加速させただけでなく、特殊検査や治験関連業務等でアカデミアとともに切磋琢磨することを通じて、単なるモノ売りビジネスだけでは得られない技術的障壁や関係的障壁、そしてなにより臨床データ群を獲得していったのではないかと考える。

H.U.グループの収益構造を見ると、SRL が提供する検査サービスを通じて、富士レリオが提供する消耗品の消費を促進する、いわば「消耗品・サービスモデル」として見ることができる。しかもそれだけに留まらず、同グループは、互いの臨床知見や人材、アカデミア人脈等を共有財として、「モノのサービス武装」および「サービスのモノ武装」の両輪を強化・加速する好循環を形成したようにも見える。つまり、2005 年のホールディングス化による 2 社の再統合は、まさに当時の経営陣が狙った通りの「相乗効果」を生み出しつつある、と見ることができよう。本年の Covid-19 対応下でも結果・成果を残していることは、モノとサービスの相乗効果の最たる例であろう。

このように H.U.グループの事例は、妹尾が論じた「モノとサービスの相互関係論」で示した 7 つのモデルの殆どを含む典型例であると言える。同社は、臨床検査ビジネスにおいて多様なビジネスモデルを複合化・複層化させ、さらにそれらに関係づけることによって、グループ全体としての競争力を強化している、と言えるだろう。

4.2. 「モノとサービスの相互関係論」に関する考察

「相乗効果」とは、ある要素が他の要素と合わさる事によって単体で得られる以上の結果を上げることとされる。その場合、要素どうしの相互補完関係が成立している必要がある。

図表1の Type②「サービス上位論 (S-D ロジック)」は、「価値創出」の観点からモデル化された。世の中には、モノが付随するサービスと、モノが付随しないサービスがある、という考え方であり、妹尾が付加した「サービス上位論」という副題は、価値創出の観点からみると、モノの使用によって価値形成されることは、サービスにおける使用価値や価値共創の方がより汎用性が高い(メタレベル) という意味で使われるものである。また、この S-D ロジックは現象学的解釈主義の色彩が濃い。そのため、従来の論理実証主義、仮説検証系に慣れ親しむ人々からは、モノとサービスの「どちらがポジショニング的に“上位”か」と短絡的に受け取られかねない表現とも読めてしまうリスクを内在している。例えば、この“上位”を経営的にどちらが稼ぐのか、ととらえてしまうことである。それは誤読である。

例えば、H.U.グループの場合、モノを提供する富士レビオとサービスを提供する SRL の関係性を表現してみる。COVID-19 の影響を受けていない 2019 年度の各社売上金額に焦点を当て客観的に関係性を描くと図1 Type②の「サービス上位論 (S-D ロジック)」として表現されることになる。他方、同年の各社の売上高に占める利益率に焦点を当て客観的に関係性を描くと、モノ上位論として表現されることになる。祖業が富士レビオにあり、SRL はその 100%子会社として出発した事を考えるとなおさら、モノ上位論として表現することに違和感はないだろう。しかし、本調査で取り上げた、H.U.グループの 2005 年の再統合の際の社長コメントを振り返ると、両社間でシェア可能な組織は統合してモノとサービスの好循環を推進させることを考え、その関係性としてサービス上位を示す S-D ロジックではなく、「対等」を前提とする図1 Type③の「モノとサービスの相互関係論」を用いて説明しているように見えるのだ。

同社のように、「モノづくり・モノ売り」と「サービスづくり・サービス売り」のどちらをも、事業や商品として持つ企業は、今後益々増えるだろう。それらの事業や商品のビジネスモデルデザインを検討する場合、モノとサービスのいずれかが「営業数字上、上位」にあると表現できてしまい、さらにはそれらを担当する「組織的な上下」を表現しかねない状況も実際には少なくないだろう。しかしながら、価値形成の上位性の話と、営業数字上等の上位の話とを混同してはならない。つまり、ビジネスモデルをデザインする際、両者をしっかり区別し、関係づけることが必要なのだ。関係性を相互関係で示す、図1 Type③の「モノとサービスの相互関係論」を適用するのは、そのためである。

5. むすび

「相乗効果」を狙うというのは容易い。しかし、モノとサービスが相互に関係し合いながら事業競争力を強化するようにデザインし、実行するのは並大抵のことではない。H.U.グループは外部環境を見極めながら、明らかな意図のもとにグループ傘下の富士レビオと SRL の事業・商品をデザインし、関連付けるとともに、さらなる事業展開の萌芽も見られる。今後も同グループの動向を注視していくとともに、モノとサービスの関係性についても、さらに整理を進めていく。

【引用・参考文献】※Web サイトの最終アクセスは 2020 年 9 月 25 日

¹ Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch(2004)「Evolving to a New Dominant Logic for Marketing」『Journal of Marketing』, ラッシュ&バーゴ (2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 等

² 妹尾堅一郎(2015)「モノとサービスの 3 つの関係・7 つのモデル:「製造業のサービス化」に関する一考察」研究・技術計画学会、第 30 回年次学術大会講演要旨集、P.500-503

および、妹尾堅一郎(2017-2020)「新潮流の Business 航海術」(第 1 回～第 42 回)、月刊『時局』、時局社

³ 特許庁・妹尾堅一郎(2016)「ビジネスモデルデザイン(入門編)」「シスメックスの検体検査事業」等

⁴ H.U.グループホールディングス Web サイト <https://www.hugp.com/> 企業情報・商品情報・プレスリリース等

および有価証券報告書 2019 年度、中期経営計画「Transform! 2020」「H.U. 2025 ～Hiyaku(飛躍) & United～」

⁵ 『日経バイオビジネス』「垂直統合で検査ビジネス拡大 研究開発強化などに期待」2005.01 号 P90-95

⁶ 富士レビオ Web サイト <https://www.fujirebio.co.jp/>

⁷ 弊機構主催「医薬品等のビジネスモデル研究会 (BIPS) 第 3 回: 臨床検査ビジネスのビジネスモデルと知財マネジメント」議事録、2019 年 7 月 8 日

⁸ SRL Web サイト <https://www.srl-group.co.jp/>

⁹ 中期経営計画「H.U. 2025」にて、矢野経済研究所発行の『2020 年版臨床検査センター経営総鑑』をもとに H.U.グループが独自試算した市場シェア情報。

¹⁰ 特許庁 J-PlatPat にて「SRL、集荷システム」に関する調査を実施。(2020 年 6 月 8 日)

¹¹ シスメックス社プレスリリース <https://www.sysmex.co.jp/news/2020/pdf/200518.pdf>